

IE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHÉVARRIA

Núm. 205

CRISIS ECONOMICA Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-205

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 205
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

UNIVERSIDAD DE ALCALA

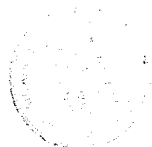


5900907100

CRISIS ECONOMICA Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Octubre 1993



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. CRISIS ECONOMICA Y OPORTUNIDADES</i>	<i>5</i>
<i>II. CRISIS Y CAMBIO</i>	<i>6</i>
<i>III. TEORIA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL</i>	<i>19</i>
<i>IV. CONCLUSIONES</i>	<i>22</i>

I. CRISIS ECONOMICA Y OPORTUNIDADES ⁽¹⁾

La gran ruptura ante la que se encuentran no sólo las economías sino las sociedades europeas, y por tanto la española, no encaja en el concepto tradicional de crisis de los economistas. Por ello, hablar de crisis en términos económicos lleva a una cierta confusión, en particular, por lo que afecta tanto a las medidas que se adoptan, tanto en la propia empresa como en las demás instituciones, como también en cuanto a las exigencias en los cambios de comportamiento a empresarios y personal.

La causa primaria de los fracasos empresariales se encuentra en la incapacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes. Una empresa como institución socio-económica necesita disponer de una creciente capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes. Necesita ser flexible y rápida en los procesos de cambio. Ya no es como hace aún pocas décadas en las que la empresa grande se "comía" a la pequeña, sino que la empresa flexible y rápida se "come" a la

1. Corresponde este manuscrito a la presentación que realizó el autor como Presidente de ACEDE con motivo del III Congreso Nacional celebrado en Valencia los días 12 al 14 de septiembre de 1993 bajo el tema "Crisis económica y oportunidades de la empresa española".

lenta. Los tiempos se acortan y el factor tiempo es hoy, sin duda, uno de los factores clave del éxito empresarial. Todos los esfuerzos actuales se orientan a la reducción de los tiempos de suministro, almacenaje, fabricación, etc., para reducir costes. Y ello sólo a título de referencia de modificaciones sustanciales en la forma de entender la empresa, su forma de dirigirla y su forma de producción.

II. CRISIS Y CAMBIO

En vez de hablar de crisis se tendrá que hablar de incapacidad para realizar los procesos de cambio. Ambos conceptos, crisis y cambio, se encuentran en una relación muy estrecha. La pregunta que, en primer lugar, debemos plantearnos es: ¿qué es el cambio? El cambio solamente puede entenderse en el contexto en el cual estamos planteando el análisis económico de la empresa española, en el cambio de la división de trabajo. Y ello tanto a nivel internacional como de las economías nacionales y de la propia empresa. Existen básicamente tres factores que son los que originan las causas del cambio, como se verá a continuación. Pero también tiene un significado importante la percepción de cuál es la trascendencia de ese cambio y el momento del mismo, e incluso, hay un tercer elemento importante en el análisis del cambio que es la duración del cambio. El factor tiempo que se configura como uno de los factores económicos más relevantes en todo el nuevo diseño de la forma de organizar esa división de trabajo y organizar el propio trabajo.

Los factores que causan el cambio son básicamente tres:

En primer lugar, la *globalización de la economía*. La apertura de las economías como consecuencia de la integración económica implica básicamente una modificación total en la división de trabajo. O dicho en otros términos, de los problemas de localización tanto física como de la localización que corresponde a las tareas que ha asumido cada una de las empresas de esa división de trabajo. Lo que era eficiente locacionalmente hasta ahora, deja de ser eficiente y lo que hasta ahora se realizaba en una empresa, esa selección de división de trabajo que asume cada empresa, deja de ser eficiente por existir nuevas formas como consecuencia de la apertura de la economía.

La segunda causa fundamental del cambio es la *implementación real de las nuevas tecnologías*, esto es, implica una nueva forma no sólo de diseñar el trabajo, sino el diseño de una nueva división de trabajo. En este sentido la aplicación de la tecnología y sus consecuencias en la división de trabajo tiene mucho que ver con la primera de las causas, esto es, la apertura de la economía. Si la economía no se hubiera abierto el impacto tecnológico sería menor. En la medida en la que la economía se abre se produce un impacto adicional en la implementación de

la tecnología al objeto de lograr una nueva división de trabajo.

Y la tercera causa fundamental del cambio son las propias instituciones, esto es, la modificación de la forma de organizar la división de trabajo que asume la empresa y así como los nuevos sistemas de valores de las personas. Se jerarquiza de otra manera, se da preferencia a unos valores sobre otros y esta modificación de los sistemas de valores implica también una nueva forma de entender tanto esa división de trabajo como la función de la propia empresa.

El Acta Unica Europea y Maastricht significan fundamentalmente, las principales fuerzas motrices de la nueva división de trabajo. Ambas actuaciones plantean una nueva forma de ordenar y organizar la economía en Europa y sus relaciones con el entorno. Es un nuevo orden económico que implica una nueva división de trabajo buscando una mayor eficiencia.

Las consecuencias inmediatas del Acta Unica y de Maastricht se manifiestan en dos aspectos fundamentales:

En primer lugar, se manifiesta en todo lo que concierne a una mayor intensificación de la competencia. Y como consecuencia de la misma se plantea un nuevo resurgir de las economías de escala bajo otra dimensión totalmente

distinta de la tradicional. La intensificación de la competencia constituye, sin duda, el elemento vital del Acta Unica y de Maastricht y, ello afecta más a los países del Sur de Europa, entre ellos España, que a los países centroeuropeos. Sin embargo, en éstos, también afecta a aquellos sectores que no se han desarrollado en las últimas décadas vía una intensificación de la competencia. Todos los sectores que no han actuado bajo criterios competitivos se han anquilosado, y esto debe entenderse en el sentido de que han mantenido una división de trabajo envejecida. Mientras que aquellos otros sectores que han estado sometidos a la presión de la competencia han ido adaptándose tendencialmente a los cambios tecnológicos y de otra naturaleza que se producían en cada uno de los momentos.

Pero el Acta Unica no solamente incide en las economías de escala vía competitividad y bajo criterios distintos a los tecnológicos o tayloristas de las décadas anteriores, sino que incide en un reforzamiento importante en este ordenamiento económico de las economías de diferenciación. La empresa entra en esa organización de la economía bajo el criterio de diferenciarse de las demás. El aspecto fundamental que le lleva a obtener ventajas competitivas radica, en gran medida, en la diferenciación y, consiguientemente, en la búsqueda de un nuevo diseño corporativo.

Pero estas nuevas dimensiones del Acta Unica y de Maastricht implican también una modificación sustancial en la propia empresa:

- . En primer lugar, implica unas crecientes exigencias de descentralización, esto es, se trata de integrar al hombre en un proyecto o institución, de acercar al hombre a la institución. Solamente podrán lograrse saltos cuantitativos importante en la productividad. En España se mueve entre un 30% y un 40% como productividad necesaria que sólo se podrá lograr si se integra al hombre. La productividad, saltos cuantitativos de esta envergadura, solamente pueden lograrse a través de la modificación de las culturas empresariales, a través del hombre.
- . La segunda característica fundamental de todas las instituciones es la necesidad de que la dirección de la empresa sea una dirección estratégica, esto es, orientada al futuro. Con el fin de conocer cómo realiza la asignación de recursos, los criterios deben provenir de esa relación empresa-entorno. La competitividad no se logra a través del mercado vía precios directamente, sino que tiene que lograrse a través de la integración del cliente y del proveedor, esto es, realizando una reducción de los costes de coordinación. El cliente y el proveedor, el hombre, es el que va a definir el éxito de esta dirección estratégica.

Y ¿cómo se responde a estos cambios ?

Estos procesos de cambios fundamentales en los momentos actuales poseen consecuencias muy significativas sobre la propia institución empresarial y sus estructuras. Se trata, básicamente, en muchos de los casos, de un nuevo diseño institucional y de nuevas organizaciones. Con lo cual las crisis de las empresas son consecuencias por no tener capacidad, o no poder realizar por motivos internos o externos ese proceso de cambio. Si no se realiza ese cambio institucional y organizativo difícilmente puede tener éxito una empresa en el futuro.

Asimismo el proceso de cambio afecta de manera directa a los propios valores de la institución, a sus objetivos y también a sus propias políticas. Es importante apreciar que no se pueden extrapolar de las experiencias ganadas, las curvas de aprendizaje realizadas, con el fin de determinar las políticas futuras.

Pero también afecta a los propios procesos de la actividad empresarial y, muy en particular, a los comportamientos humanos en la empresa. La necesidad de un cambio en la Cultura Empresarial, cambio de mentalidad, es condición *sine qua non* para dar una respuesta a las causas del cambio que se han mencionado anteriormente.

La pregunta que se puede plantear es: *¿cómo se adapta la empresa, la economía?*

El proceso de adaptación a las situaciones cambiantes es la misión clave del político o del empresario, como político de la institución empresarial. En la economía de la empresa, dentro de su programa científico, se enfoca básicamente todo el problema de crisis económica y oportunidades desde la teoría del crecimiento empresarial. La definición de la política de crecimiento de la empresa, de las causas determinantes de la misma, sería la interpretación correcta de la situación de crisis. No se puede hacer análisis de crisis desde una interpretación de crisis económica, sino desde la falta de aquellos elementos que permitirían a la empresa desarrollar su crecimiento. Y hay un segundo aspecto que también la economía de la empresa, en su programa científico, constituye y desarrolla como pieza fundamental en este proceso de crecimiento empresarial: la construcción de sistemas de alarma, esto es, señales que permitiesen conocer a tiempo cuáles son aquellos factores que se debilitan y que hacen imposible mantener el ritmo de crecimiento necesario para el éxito y supervivencia de la empresa.

Generalmente de lo que se trata en la empresa y dentro de la teoría del crecimiento es de definir, por un lado, los sistemas de alarma para conocer el momento de envejecimiento de un producto o de la estructura financiera, etc. y, por otro lado, la necesidad de desarrollar

una política coyuntural de la empresa como respuesta a las exigencias de adaptación al cambio.

Debe considerarse que la empresa como institución generalmente quiebra en un 60% por falta de adaptación, esto es, por motivos internos o externos la empresa no logra adaptarse a las situaciones cambiantes lo que implica un cambio en la división de trabajo y que afecta a la empresa directamente tanto en cuanto a su emplazamiento como a las condiciones de disposición de recursos en esos emplazamientos.

En la economía de la empresa se distinguen claramente tres formas o procesos de adaptación que son los siguientes:

- La primera está configurada por la acción de administrar mejor, de gestionar mejor los recursos disponibles y la institución. Se trata de una mejor gestión, tanto de las estructuras como de los procesos, y se trata de un reto de proceso, tanto en cuanto a la configuración del mismo, esto es, una mejor ordenación del proceso de almacenes o de compras, etc., pero, sobre todo, es un reto a la persona y a su comportamiento.

Se trata del dominio de una buena gestión y éste ha sido y es, sin duda, el campo clásico de la economía de la

empresa como ciencia. Se trata de un reto de adaptación de tipo conyuntural a través de una mejor gestión.

Una segunda forma de realizar los procesos de adaptación es la adaptación de tipo socio-técnico o tendencial, en el sentido de incorporar en la empresa y en sus procesos los nuevos conocimientos y desarrollos tecnológicos, tanto en producción como en marketing, o en financiación y recursos humanos. Estos ajustes se derivan de los avances tecnológicos y sociales, de los propios avances del conocimiento y, no por último, también, de las adaptaciones tendenciales al entorno, nueva legislación, opinión pública, etc.

En este proceso de adaptación socio-técnico no se altera la empresa como institución o estructura, sino que se trata de la incorporación de lo que pudiéramos llamar los procesos de innovación parcial y modificaciones en ámbitos funcionales. Todo ello incide, sin duda, en los procesos empresariales y repercute de manera parcial en la institución.

La economía de la empresa se ha ocupado, desde los años 60, fuertemente del desarrollo de funciones; la dimensión funcional ha dominado y ha desarrollado en gran medida

los conocimientos de adaptación tendencial en finanzas o marketing, en recursos humanos o en producción.

La tercera forma de adaptarse es la que implica básicamente mutar la institución y la organización, esto es, es un cambio de división de trabajo entre las economías y las empresas, o bien como consecuencia de una mutación en los sistemas de valores, tanto en la sociedad como en la propia empresa.

Lo cual significa que se produce una mutación de la actividad económica como consecuencia de lo anteriormente mencionado, la apertura de la economía, de la dinámica tecnológica y de la evolución de las propias escalas de valores de las personas y de las instituciones.

Los cambios mutativos son cambios de la división de trabajo que van:

- Desde la irrupción del *outsourcing* hasta los planteamientos *lean*.
- Desde la nueva división del trabajo del Acta Unica y Maastricht hasta el desplazamiento de funciones al Oriente lejano y próximamente al Oriente próximo.

- Desde la concepción jerarquizada y disciplinada de la organización del trabajo en la empresa al trabajo en equipo, etc.

Esta adaptación de tipo mutativo exige nuevas concepciones institucionales de la empresa, así como también de todas aquellas otras instituciones que influyen en la empresa desde su entorno, el derecho, el mercado de trabajo, el mercado financiero, la Universidad, el sistema sanitario y el sistema fiscal, etc. Precisamente también todas estas instituciones deben mutar y ello no significa en ninguno de los casos, como a veces se plantea, perder los logros, ni abandonar determinados principios. Mutar significa aceptar y realizar nuevas formas institucionales con nueva mentalidad, esto es, la nueva cultura institucional.

La economía de la empresa se ocupa en los últimos años básicamente de dos elementos vitales en esta concepción del proceso de adaptación mutativo: la globalización de los problemas y el mayor entramado de redes y, por otra parte, los enfoques a través del análisis de cultura y estrategia corporativa. Puede decirse, sin duda, que en los nuevos enfoques en este proceso de adaptación mutativa se recupera la institución como eje de la economía de la empresa y como eje de la política empresarial.

Pero es que además se recupera al hombre, a la persona, como la clave del proceso de adaptación lo que implica una ruptura y no un ajuste.

En el momento actual de crisis, o de falta de crecimiento en una interpretación positiva, o de los factores que determinan el crecimiento empresarial, se debe, en una determinada parte a las situaciones coyunturales como son la necesidad de procesos de adaptación de gestión e incluso tendenciales o de técnicas. Hay un déficit importante en la empresa española de gestión y de adaptación funcional. Pero, sobre todo, el peso grave de esta falta de crecimiento se debe a que no se ha realizado el proceso de adaptación mutativa que implica una nueva división de trabajo y que además tiene consecuencias significativas en la búsqueda de una nueva organización del trabajo.

Las oportunidades nacen y serán reales cuando la economía y sus responsables, los políticos, los empresarios y los sindicatos, entiendan que solo habrá oportunidades cuando los procesos de adaptación, de gestión y de adaptación técnica, se pongan al servicio, se orienten al cambio mutativo. Esto es, cuando todo proceso de gestión se ponga al servicio de esa nueva división de trabajo y de esa nueva forma de organizar todo el proceso productivo. La empresa tiene que adaptarse a las situaciones cambiantes, así como también las instituciones que inciden en la empresa y que le originan costes de coordinación como son la política, lo laboral y social, lo fiscal, la formación, la sanidad y la seguridad, etc.

Las oportunidades de la empresa tienen que salir precisamente de esta aportación al cambio mutativo, tanto de la empresa como de las instituciones que inciden sobre ella. Hay que modificar las instituciones para darles las nuevas características que precisan para desarrollar el crecimiento empresarial. La salida de la crisis no pasa por combatir la crisis, sino por crear las condiciones necesarias para el crecimiento empresarial. Y hasta ahora, las causas determinantes del crecimiento empresarial eran distintas de las causas que se precisan en el futuro. Por lo tanto, o se diseña una nueva institución, o con la institución obsoleta, basada en unos elementos de crecimiento que hoy no se dan, tendrá pocas posibilidades de éxito. Lo peor es que todos los esfuerzo y energías que se malgasten en ese mantenimiento de estructuras, de instituciones obsoletas, tendrá un coste muy importante en el proceso de adaptación de una economía.

Pero es importante señalar que las oportunidades sólo pueden darse en las instituciones, en la empresa, que son las que deben recuperarse como condición básica para todos los partícipes. Sin institución no hay posibilidad de desarrollo del crecimiento empresarial y, por tanto, no hay posibilidad de esa actividad económica. La empresa no es un artilugio o un instrumento, sino que es la institución que integra personas y que da respuestas a las necesidades de esas personas y de la sociedad. Que las personas se integren en ese proyecto empresarial es la condición básica para este nuevo diseño de un crecimiento empresarial derivado, fundamentalmente, de la capacidad del hombre de reducir los costes de coordinación.

El hombre en la empresa es algo más que un "contrato de trabajo". Siguiendo al Padre Nell-Breunning es un contrato de sociedad, es un contrato institucional.

Si no se logra esta integración tendremos elevados costes de coordinación (costes de transacción) entre la empresa y las instituciones del entorno, y se producirán también elevados costes de coordinación (costes de organización) dentro de la empresa.

Ambos conducen a elevados costes unitarios y, consiguientemente, el problema fundamental de la crisis, de la falta de crecimiento empresarial en España, es que los costes unitarios son demasiado elevados por no darse las condiciones necesarias de crecimiento empresarial. No tenemos ni economías de escalas ni economías de diferenciación. Esto es, los elevados costes de coordinación son consecuencia de la ineficiente integración de instituciones y personas, siendo éstas las claves de todo el proceso.

III. TEORIA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Podría incluso señalarse que se pudiera hablar de una teoría de la institución empresarial. En los últimos años se ha concedido gran atención a todos los problemas de orientación a la globalización en la economía empresarial abandonando en gran medida las tendencias a la funcionalización. Se trata de una recuperación de la globalización frente al fuerte desarrollo de lo funcional.

Se hace preciso que, sin abandonar el esfuerzo funcionalista, se haga una recuperación del conocimiento global de la institución. Con lo cual se está buscando la supervivencia, la continuidad y la dinámica de la institución y, consiguientemente, asegurar los factores que determinan esta dinámica.

La teoría del crecimiento empresarial busca y trata de explicar por qué crecen y se desarrollan las empresas. A este respecto existen distintos planteamientos en la consideración teórica:

- a. Se ha producido una investigación, tal como es el trabajo de Peters y Waterman ⁽²⁾ basado en diecisiete factores de éxito, así como del Instituto de Planificación Estratégica que trabaja con seis y siete factores ⁽³⁾. En general todos los desarrollos "clásicos" de crecimiento empresarial destacan el análisis de factores que desarrollan ese proceso y que van, según autores y planteamientos, entre dos⁽⁴⁾ factores y setenta y seis ⁽⁵⁾.

2. Peters, T.J., Waterman, R.H.: *En Busca de la Excelencia*, Barcelona, 1982

3. Fritz, W.: "Marketing – ein Schlüsselfaktor der Unternehmenserfolgs? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung" en *Marketing ZFP*, 1990, pag. 91-110

4. Véase Dunn, M.G., Norburn, D., Birley, S.: "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness" en *International Journal Advertising*, vol. 4, 1985, pag. 65-73; Keats, B., Hill, M.A.: "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance" en *Academy of Management Journal*, vol. 13, núm. 3, 1988, pag. 570-598

5. Véase Patt, P.J.: *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*, Frankfurt am Main, 1988; Meffert, H., Patt, P.J.: "Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels" en *Documentos de trabajo – Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung*, núm. 14, Münster, 1988

Las críticas que se esgrimen frente a estos planteamientos teóricos son las siguientes ⁽⁶⁾:

- En primer lugar, que todos estos análisis arranca siempre de una clasificación previa de empresas buenas y malas, empresas grandes o pequeñas, etc.
 - Todos los valores están anclados en los valores de pasado y, por lo tanto, tienen una baja capacidad explicativa para el futuro.
 - La dinámica de los cambios del entorno modifica totalmente la valoración de los factores, lo que antes era un factor de éxito hoy no lo es. Por tanto, este análisis de los factores presenta dificultades para poder lograr una valoración adecuada del proceso de dinámica empresarial.
- b. Una segunda forma de entender el análisis del crecimiento empresarial es a través del análisis de los potenciales de resultados, de las Posiciones Estratégicas.

Los actuales planteamientos son más bien de tipo institucional. Se trata de determinar cuáles son aquellas magnitudes que definen la

6. Väase Dellmann, K.: "Einflußgrößen der Erfolgsdynamik" en *Unternehmensdynamik - Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Albäch*, Bonn, 1991, pág. 419-442

dinámica de adaptación de la empresa, tanto magnitudes del entorno como magnitudes que afectan al propio contenido institucional.

La idea básica se plantea en torno al análisis de los potenciales institucionales, Cultura Empresarial predominantemente, de manera que en esa diferenciación de estos potenciales es donde la empresa puede ver asegurada su política de crecimiento.

IV. CONCLUSIONES

1. Nos encontramos ante un cambio histórico, sin lugar a dudas, como consecuencia de la modificación radical de la división de trabajo, es decir, la realización real de los avances tecnológicos, esto es, el impulso tecnológico, la apertura imparable de las economías, el impulso de globalización, y la rápida modificación de las escalas de valores del personal, esto es, el fuerte impulso de los Recursos Humanos en la empresa.
2. Los cambios en la división de trabajo, por los motivos expuestos, no son meras adaptaciones técnicas. Se trata de nuevos diseños, no sólo nacionales, sino internacionales, lo que implica nuevas instituciones, tanto empresariales como supracorporativas, nuevas formas organizativas y directivas.
3. En la creciente apertura de los sistemas la persona señala la preferencia frente a la función y ello obliga no ya solo a una nueva estructura organizativa, sino a un nuevo diseño institucional. El hombre se constituye en el centro del desarrollo empresarial.

4. Si la actuación empresarial se centra en solucionar los problemas que plantea la actual división de trabajo que tiene asumida, y no plantea sus soluciones a la transformación de su estructura, a las necesidades de la futura división de trabajo, que debe asumir, los esfuerzos y recursos serán ineficientes.
5. La crisis constituirá una oportunidad de futuro para la empresa si todos los esfuerzos y recursos se orientan ya, en primer término, a la configuración de la futura división de trabajo y, en consecuencia, a la adaptación de las actuales estructuras.
6. Este proceso de adaptación del que depende el éxito empresarial y la salida de la crisis pasa necesariamente por un cambio serio y profundo, en primer término, de la mentalidad, de la cultura económico-empresarial que se ha generado durante varias décadas de "estabilidad" en economías cerradas y sin asumir cambios. Los criterios que han servido de referencia se quedan sin validez y las estructuras creadas generan grandes vacíos e ineficiencias.
7. Se hace pues preciso modificar la mentalidad, la cultura económica y empresarial, para entender a la empresa y a las instituciones que influyen sobre ella. Se precisa de valores como flexibilidad, confianza, etc., para realizar de forma más eficiente los procesos de adaptación. Se precisa generar capital-confianza en la empresa y en las demás instituciones, si se quieren reducir los costes de coordinación y adaptarse con éxito a los nuevos diseños de la división de trabajo.
8. Por los sistemas tradicionales de ajuste, basados en las funciones, la adaptación es imposible.
9. Lo que se tiene pues que desarrollar son nuevas mentalidades y nuevas instituciones. No se trata de un nuevo ajuste institucional, sino que nos movemos en procesos de adaptación mutativos.

Ultimos números

SERIE: POLITICA EMPRESARIAL (Working Papers – Serie Azul)

- 184/ S.GARCIA ECHEVARRIA "El reto directivo y organizativo de las instituciones sociales. Hacia una nueva cultura de las instituciones sociales", Madrid 1992, 25 págs.
- 185/ J.A. DIAZ ALVAREZ "La respuesta del directivo europeo en el nuevo marco internacional", Madrid 1992, 19 págs.
- 186/ H.ALBACH "La influencia del Mercado Unico Europeo 1993 sobre la capacidad innovadora y la capacidad competitiva global del empresario europeo", Madrid 1992, 21 págs.
- 186B/ S. GARCIA ECHEVARRIA "Costes Salariales y Competitividad", Madrid 1992, 13 págs.
- 187/ S. GARCIA ECHEVARRIA "El controlling moderno: Base del management. Elemento clave para una nueva Cultura Corporativa de la empresa española", Madrid 1992, 51 págs.
- 188/ H. LÜBBE "La identidad de Europa y el proceso de Unión Europea", Madrid 1992, 12 págs.
- 188B/ C. ALVAREZ JIMENEZ "Factores de competitividad de una empresa de servicios", Madrid 1992, 34 págs.
- 189/ S. GARCIA ECHEVARRIA "La Cultura Empresarial como factor clave de competitividad", Madrid 1992, 31 págs.
- 190/ S. GARCIA ECHEVARRIA "El nuevo diseño empresarial español. Hacia una nueva cultura y estrategia corporativa", Madrid 1992, 24 págs.
- 191/ S. GARCIA ECHEVARRIA "Los recursos humanos en la empresa. Hacia una nueva Cultura Corporativa", Madrid 1992, 36 págs.

- 192/ S. GARCIA ECHEVARRIA "**Cultura Corporativa como base del éxito de las instituciones. Cómo dirigir las instituciones mediante valores**", Madrid 1992, 42 págs.
- 193/ A. OLLERO TASSARA, **El cambio en el sistema educativo : exigencias y problemas**", Madrid 1992, 43 págs.
- 194/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Organización y estrategia empresarial. Estado actual del desarrollo metodológico**", Madrid 1992, 17 págs.
- 195/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Los directivos de las empresas y la competitividad**", Madrid 1992, 39 págs.
- 196/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**El impacto de Maastricht en la competitividad de la empresa española**", Madrid 1993, 43 págs.
- 197/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**La economía española en el concierto de la Comunidad Europea. Exigencias institucionales para la adaptación de la empresa española**", Madrid 1993, 46 págs.
- 198/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Repercusión del Mercado Unico en las Cajas de Ahorros españolas. Exigencias de adaptación institucionales y directivas**", Madrid 1993, 49 págs.
- 199/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Repercusión del Mercado Unico en la empresa española. Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento de los Recursos Humanos**", Madrid 1993, 45 págs.
- 200/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa**", Madrid 1993, 45 págs.
- 201/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa**", Madrid 1993, 52 págs.
- 202/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Sistemas de información sobre la gestión de los Recursos Humanos**", Madrid 1993, 38 págs.
- 203/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**El reto directivo como respuesta a la situación de la empresa vasca**", Madrid 1993, 48 págs.

204/ H.G. MEISSNER, "**La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración**", Madrid 1993, 19 págs.

Números extraordinarios

3/92 S. GARCIA ECHEVARRIA: "**La ética en el management europeo. Nuevas orientaciones en el contexto cultural europeo**", 1^{er} Trimestre 1992, 40 págs.

4/92 S. GARCIA ECHEVARRIA "**Exigencias al directivo empresarial. Valores sobre los que sustenta su actuación ética y económica**", 2^o Trimestre 1992, 21 págs.

5/92 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**La actitud del empresario ante la crisis. Diseño de una nueva Cultura Empresarial**", 3^{er} Trimestre 1992, 46 págs.

6/92 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**La transformación económica y democrática de Europa Oriental. La unificación alemana como modelo**", 4^o Trimestre 1992, 13 págs.

7/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**El papel de la universidad en la sociedad y en la empresa. Nuevas orientaciones y condiciones institucionales para su éxito**", 1^{er} Trimestre 1993, 31 págs.

8/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Libertad de empresa y competitividad**", 2^o Trimestre 1993, 38 págs.

CONFERENCIAS

1/93 H. ALBACH: "**El papel del factor tiempo en la competitividad**", Madrid 1993, 27 págs.

2/93 H. ALBACH: "**La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa**", Madrid 1993, 47 págs.